

Paragraaf Bedrijfsvoering

05 januari 2021

Inleiding

De bedrijfsvoering binnen Gooise Meren is gericht op het bewaken van een rechtmatige, doelmatige en doeltreffende totstandkoming en uitvoering van beleid. We gaan de paragraaf Bedrijfsvoering de komende jaren verder uitbouwen. Zo wordt een dashboard ontwikkeld, waarmee we op het vlak van rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid in een oogopslag inzicht geven in de sturing en beheersing van de organisatie. Bij de Jaarstukken 2021 geven we daar een eerste proeve van.

Control

De kaderstelling voor de rechtmatigheid is gegeven in wetten en verordeningen. We monitoren of de uitvoering conform het normenkader plaatsvindt en rapporteren daarover.

1. Invoering rechtmatigheidsverantwoording

Met ingang van het boekjaar 2021 gaat een belangrijke wijziging van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) in. Waar de accountant nu bij de jaarstukken een verklaring afgeeft over zowel de getrouwheid (juistheid, volledigheid) van de geboekte baten en lasten en balansmutaties, als over de rechtmatigheid daarvan, vervalt dat laatste. De verantwoordelijkheid voor de rechtmatigheidsverantwoording komt bij het college te liggen. Vanaf de jaarstukken over 2021 geeft zij een rechtmatigheidsverantwoording af en verantwoordt zich daarmee direct aan de gemeenteraad, zonder tussenkomst van de accountant. Met de wetswijziging toetst de accountant alleen nog op de getrouwheid van de jaarcijfers. Vanaf de jaarrekening 2021 wordt in de jaarstukken een rechtmatigheidsverantwoording door het college opgenomen. De gemeenteraad heeft hiertoe in de financiële verordening de verantwoordingsgrenzen vastgesteld, waarboven sprake is van afkeuring van de jaarrekening op het punt van rechtmatigheid. De gemeenteraad stelt daarin ook de rapportagetoleranties vast, waarboven bevindingen gerapporteerd worden. Alle bevindingen boven de rapportagetolerantie worden aan de raad gerapporteerd. We hanteren een 'stoplicht' strategie. De formele voorgestelde verantwoordingsgrens is 3% van de lasten van de begroting. Dat is het rode licht dat we niet willen passeren. Maar voor de interne beheersing stellen we een 'signaleringsgrens' op van 1%. Blijven we daaronder, dan is het licht op groen. Tussen 1% en 3% is het stoplicht oranje. In dat geval zal het college de raad een verbeterplan overleggen met maatregelen om terug naar groen te gaan. Door de interne controle in te richten op de grens van 1% sluiten we aan bij de aanbeveling van de accountant. Het is ook de grens waarop we nu de interne controle inrichten. We gaan werken vanuit een integraal controleplan, waarin alle interne controles zijn opgenomen. De interne beheersing zal aangescherpt worden om tot een goedkeurende rechtmatigheidsverantwoording te komen. Het is de bedoeling de organisatie zo in te richten dat met een minimum aan controlemaatregelen een optimale beheersing wordt gerealiseerd. Een teveel aan maatregelen leidt tot averechtse effecten en te weinig maatregelen kan onaanvaardbare risico's opleveren. De instrumenten en maatregelen bestaan uit het vooraf creëren van randvoorwaarden en spelregels voor de rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van de organisatie en het achteraf verzamelen en beoordelen van informatie over de werkelijke uitvoering en het bijstellen van doelen of processen.

Aanbesteding accountantsdiensten

In 2021 wordt de aanbesteding van de accountantsdiensten opgepakt, aangezien het contract met BDO in 2022 afloopt.

2. Doelmatigheid

We gaan zuinig om met gemeenschapsmiddelen. We proberen zoveel mogelijk resultaat te boeken met de ons ter beschikking staande middelen. Om dat te doen, kijken we vooraf naar de haalbaarheid, uitvoerbaarheid en doelmatigheid van nieuw beleid en voorgenomen projecten. We lichten met regelmaat de uitvoering van beleid en de doelmatigheid van bedrijfsprocessen door. Minstens twee maal per raadsperiode wordt een doelmatigheidsonderzoek uitgevoerd door het college. Voor 2021 staat geen onderzoek gepland. We stellen in 2021 een long list van mogelijke onderzoeken op, voor de raadsperiode 2022-2026.

3. Doeltreffendheid

Het belangrijkste is om resultaten te behalen in de samenleving. Daartoe is het nodig om te kunnen sturen en bijsturen. Je bent pas 'in control' als je door goed te plannen en correct bij te sturen, consequent en aantoonbaar je doelen bereikt en afgesproken prestaties levert, met de jou ter beschikking gestelde middelen en in overeenstemming met wet- en regelgeving. Dit vraagt om sturingsinformatie. We werken steeds meer datagedreven en breiden onze dashboards uit. In de programma's zijn de belangrijkste beleidsmatige

indicatoren opgenomen. Door te werken met een College-uitvoeringsprogramma, waarvan de uitvoering gemonitord wordt, is de doelgerichtheid toegenomen. Met de 'Mid Term Review' is in 2020 inzicht gegeven in de voortgang. We blijven in 2021 de voortgang bewaken

Interne bedrijfsvoering

1. Personeel en organisatie

De gemeente wil een aantrekkelijke werkgever zijn, een gezond en prettig werkklimaat bieden en er op inzetten dat medewerkers van alle leeftijden met plezier hun werk kunnen (blijven) doen, in elke fase van hun leven.

Verzuim en inzetbaarheid

Het verzuimcijfer is in vergelijking met andere gemeenten hoog: 7,8% (september 2019- september 2020). Uit de verzuimanalyse werd duidelijk dat de oorzaak verschilt per afdeling. Rode draad is dat medewerkers over de hele linie hoge werkdruk en werkstress ervaren. In 2019 is gekozen voor een aanpak op drie niveau's: organisatie-, afdelings-, en op individueel. Op organisatieniveau is gewerkt aan het faciliteren van de dialoog tussen leidinggevende en medewerker. Ook kunnen alle medewerkers voor advies gebruik maken van HR-adviseurs, bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk, preventiecoach, verzuimbegeleider, vertrouwenspersonen en ergocoach. Vanaf 2020 worden (online) workshop en apps aangeboden om gezonder leven te stimuleren. Per afdeling is er een plan van aanpak opgesteld en de uitvoering van deze plannen dit loopt ook in 2021 door. Met enige regelmaat wordt op management- en directieniveau terugkoppelen hoe de uitvoering van het plan verloopt. Op individueel niveau wordt er naar elke medewerker persoonlijk gekeken en is er sprake van maatwerk. Dit is een voortzetting van de werkwijze van voorgaande jaren. Het streven is om uiteindelijk op het verzuimpercentage te komen; het landelijke gemiddelde voor gemeenten van onze omvang. In 2019 bedroeg dit percentage 5,8%. Welke invloed corona op dit percentage heeft, zal begin 2021 duidelijk zijn. Er lijkt, zowel landelijk als ook bij Gooise Meren, een positief 'thuiswerk-effect' zichtbaar, wat leidt tot een lagere verzuimfrequentie en een lager verzuimpercentage.

Ontwikkeling

De omgeving waarin wij als gemeente werken is complex. Al deze maatschappelijke vraagstukken vragen om een passende werkwijze en organisatie en een integrale effectieve samenwerking met inwoners en maatschappelijke partners. Wanneer is iets een opgave, hoe pakken we die effectief op, met wie en vanuit welke rol. Hoe hou je hier grip op de opgaven die van meerdere kanten op de gemeente afkomen, hoe zorg je voor integraliteit en hoe stuur je daarop zonder financieel uit de pas te lopen. En hoe zorg je ervoor dat er per wijk/gebied helderheid is over de opgaves die er lopen, en de aandacht krijgen die het nodig heeft vanuit de integraliteit die het verdient. De organisatie oefent hier nu mee.

Hybride werken

In 2020 hebben we - mede door Corona - verdere ervaring opgedaan met andere vormen van werken: meer op afstand, minder op de werklocatie. Minder fysiek contact, meer contact met behulp van digitale middelen. We willen de ervaringen gebruiken om te komen tot kaders voor het (structureel) hybride werken, met duidelijke doelen en met aandacht voor wat dit betekent voor medewerkers en organisatie. Het moet voorzien in hybride werken in tijden dat er (een vorm van) coronamaatregelen van kracht zijn en in het hybride werken als structureel onderdeel van het werk. Door middel van een pilot onderzoeken, ervaren en experimenteren we welke aanpassingen in arbeidsvoorwaarden echt effect hebben op en ondersteunend zijn aan deze vorm van werken. De pilot loopt in 2021 en kan resulteren in structurele aanpassingen.

Personeelsplanning en externe inhuur.

De omvang van externe inhuur in de gemeente Gooise Meren loopt in de pas met het landelijk gemiddelde bij gemeenten van dezelfde gemeentegrootteklasse. De uitgaven aan externe inhuur zijn in de afgelopen jaren nagenoeg binnen de door de gemeenteraad vastgestelde personeelsbudgetten gebleven. De door de rekenkamercommissie gedane en door het college overgenomen aanbevelingen, pakken we in 2021 op door:

- *Een systeem van strategische personeelsplanning te ontwikkelen*
Met de strategische personeelsplanning stemmen we de ontwikkeling van onze personeelsbezetting af op de ontwikkelingen van de gemeentelijke taken en bestuurlijke ambities. In 2020 hebben we met een dergelijke planning een start mee gemaakt, teneinde het juiste personeel te hebben voor de maatschappelijke opgaven, die de gemeente nu en in de toekomst wil aanpakken. Belangrijke aspecten zijn aantrekkelijk werkgeverschap, adequate competenties, juiste inhoudelijk kennis,

optimale wendbaarheid en mobiliteit, goede vervanging van taken, sfeer en werkplezier etc. Externe inhuur is nadrukkelijk ook onderdeel van de strategische personeelsplanning. Hierdoor is een betere beoordeling mogelijk van de noodzaak daarvan. Het inhuurvraagstuk maakt op deze manier meer onderdeel uit van de bredere strategische bedrijfsvoering waarbij het ook het verlagen van het verzuim speerpunt is.

- *Aan te sluiten aan bij de definities van het A+O fonds Gemeenten*
We hanteren de definities van het A+O fonds Gemeenten ten behoeve van externe inhuur. Onder externe inhuur valt al het (extra) personeel dat niet in vaste dienst is of komt dus inhuur ter vervanging van ziekte en niet ingevulde vacaturerimte die binnen het bestaande personeelsbudget/de toegestane formatie gedekt moet worden. Personeel dat wordt ingehuurd voor projecten waarvoor een afzonderlijk budget aanwezig is, wordt niet als externe inhuur geregistreerd.
- *Verantwoording aan de gemeenteraad en de Ondernemingsraad*
Het instrument externe inhuur wordt in Gooise Meren ingezet ten behoeve van de bedrijfsvoering en draagt daarmee bij aan de kwaliteit en de continuïteit van de werkprocessen. Er wordt om verschillende redenen gebruik gemaakt van externe inhuur, waaronder tijdelijke vervanging, piekbelasting, het tijdelijk in huis halen van specifieke kennis of in situaties waarin nog niet duidelijk is hoe deze op lange termijn ingevuld moeten gaan worden. Externe inhuur is een bedrijfsvoeringsinstrument en daarmee een onderdeel van de bedrijfsvoering. We benutten daarom deze paragraaf bedrijfsvoering om informeren over de inzet van dit instrument. Dat geldt ook voor het Sociaal jaarverslag.
- *Actief sturen op terugbrengen percentage externe inhuur*
Het realiseren van de ambities uit het coalitieakkoord vraagt het maximale van onze ambtelijke organisatie. Daarom wordt, daar waar echt nodig, gebruik gemaakt van externe medewerkers. Soms om piekbelastingen op te vangen, soms vanwege specifiek benodigde expertise. Het college heeft de ambitie om de inhuur zoveel mogelijk te beperken en met "eigen" mensen de werkzaamheden te verrichten. Middels managementgesprekken wordt daarom actief gestuurd op het terugbrengen van het percentage externe inhuur.

De genoemde ontwikkelingen vinden binnen de reguliere budgetten plaats.

Corona en invloed bedrijfsvoering

Door de huidige maatregelen rond het coronavirus werkt de overgrote meerderheid van de medewerkers momenteel vanuit huis. Dit zorgt voor een uitdagende situatie om alle bedrijfsvoering te continueren. Structuren, procedures, werkwijzen moeten gewijzigd worden. Er moet een nieuwe manier van werken worden gevonden. Juist deze situatie is ook een kans. Deze periode gaat ons veel vertellen over hoe zinvol de processen en de structuren waren waar we altijd aan vast hebben gehouden. Het coronavirus heeft ook gevolgen voor de ruimte in het gemeentehuis. Door de anderhalve meter maatregel is op dit moment minder vergaderruimte beschikbaar. Onderzocht wordt welke mogelijkheden er zijn om extra overleg- en beruimte te creëren.

2. Informatisering & Automatisering

Met het vaststellen van het Informatie- en Automatiseringsbeleid 2020-2024 hebben we de basis gelegd voor een vernieuwende IT-omgeving en een informatievoorziening waarbij we systeemondersteuning op domeinniveau optimaliseren. Onder de noemer 'Common Ground' organiseren we landelijke voorzieningen en integratiefaciliteiten zo veel als mogelijk collectief en standaardiseren we onze diensten conform landelijke afspraken. Procesondersteuning en klantinteractie blijft hierbij volledig ingevuld worden door onze lokale wensen. Dit leidt o.a. tot een meer flexibele informatievoorziening die sneller kan reageren op veranderingen, het delen van investeringen door hergebruik en het vergroten van de kwaliteit van de informatievoorziening (ook in termen van continuïteit en betrouwbaarheid).

In 2021 vervangen we enkele belangrijke onderdelen van onze informatievoorziening: naast een aanbesteding van een (nieuwe) applicatie voor het sociaal domein, implementeren we een nieuw zaakstelsel. Dit zaakstelsel is een belangrijke schakel in onze online dienstverlening en ter ondersteuning van de processen rondom bestuurlijke besluitvorming.

De samenwerking met de gemeente Hilversum focust zich op de continuïteit en kwaliteitsverbetering van de ICT-dienstverlening. Hiervoor zijn twee belangrijke randvoorwaarden gezamenlijk ingevuld: de Servicedesk ICT en gedeelde uitwijkmogelijkheid bij calamiteiten. Om met de toenemende complexiteit het beheer van de ICT-omgeving toekomstbestendig te houden, wordt in 2021 de aanbesteding afgerond voor de invulling van een nieuwe gezamenlijke werkplek.

3. Programma versterking financiële beheersing

Zoals bekend zijn we in 2020 een programma Versterking Financiële Beheersing gestart. Dit bevat een aantal onderdelen die naar zes concrete opdrachten zijn vertaald. Hieronder benoemen we de voortgang hiervan en geven we aan welke stappen we in 2021 nog gaan zetten.

Bij stapsgewijze verbetering instrumentarium, financiële kaderstelling, financieel bewustzijn

De eerste drie opdrachten zijn vooral financieel van aard en raken direct aan de planning en control cyclus. In het kader van de verdere professionalisering van de organisatie bepalen we welke instrumenten we nodig hebben voor de (financiële) sturing en beheersing. Dat gaat zowel om welke instrumenten we willen, wat de kwaliteit daarvan is, als hoe ze met elkaar samenhangen. Een van de onderliggende vragen daarbij is wat de informatiebehoefte is (en hoe we die ontsluiten). In 2020 hebben we instrumentarium ingericht ten aanzien van de beheersing van de loonsom. Een ander belangrijk thema was de invoering van de rechtmatigheidsverantwoording, de interne beheersing en alle regelgeving die daarbij horen. Tenslotte hebben we de kaders voor het investeringsplan aangescherpt en een kapitaallastenplafond ingevoerd. In 2021 gaan we door met de verbetering van de p&c instrumenten, zowel naar proces als naar inhoud, op basis van een evaluatie over 2020. Inhoudelijk reikt dit van calculatiesystematiek tot kwaliteit van beleidsindicatoren. Ook gaan we het treasurybeleid verder professionaliseren. Met deze inhoudelijke zaken komen ook de kwaliteit van de financiële advisering en het financieel bewustzijn binnen de organisatie op tafel. Deze onderwerpen zijn ook separaat onderwerp van het programma. In 2021 worden de stappen die gezet zijn op het gebied van rolopvatting, taakverdeling en competentieontwikkeling doorgezet en in de praktijk gebracht. Trainingen, workshops en coaching gaan de aanpak in 2021 breder de organisatie in brengen.

Planmatige actualisatie van beheerplannen en herijking projectcalculaties

Van een andere aard is het programmatisch benaderen van de actualisatie van beheerplannen, projecten en de daaruit voortvloeiende investeringen. In de komende drie jaar lopen 80% van de beheerplannen af. Het vraagt om een gecoördineerde inspanning om deze allemaal tijdig te actualiseren. Gezien de vragen die ten aanzien van de bestaande beheerplannen gesteld zijn, is een herijking van uitgangspunten aan de orde. Maar het gaat verder, de plannen moeten ook naar het investeringsplan vertaald worden, naar een aanbestedingskalender en naar de formatie (zowel vast als tijdelijk). Nog in 2020 maken we een plan van aanpak voor de actualisatie van alle plannen, dat we dan in 2021 gaan uitvoeren. Ten aanzien van de herijking van de projectcalculaties hebben we in 2020 een grote stap gezet. We gaan dit jaarlijks bij de perspectiefnota herhalen om ook in 2021 tot een actueel en uitvoerbaar investeringsplan te komen.

Contractmanagement

Bij de jaarrekening over 2019 zijn een behoorlijk aantal onrechtmatigheden geconstateerd. Het gros hiervan ligt op het vlak van onrechtmatig verlengde of overmatig uitgenutte contracten. Er is daarom alle aanleiding om naar het contractmanagement in Gooise Meren te kijken. Hiertoe is in 2020 een opdracht uitgezet. In 2021 zal dit leiden tot de invoering van een nieuw contractmanagementsysteem, waarbij ook de relatie met de financiële administratie en de aanscherping van de verplichtingenadministratie wordt ingebed. Belangrijker nog is ook hier het financieel bewustzijn en de rolneming door de contractmanagers binnen de organisatie. Training en bewustwording is onderdeel van het projectplan contractmanagement.

4. Informatieveiligheid en privacy

In 2020 is de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (kortweg: BIO) in werking getreden en heeft de oude beveiligingsmaatregelen uit de BIG vervangen. De BIO legt meer nadruk op risicomanagement dan de BIG. Aan de hand van een GAP-analyse (het verschil tussen de huidige en gewenste situatie in beeld brengen) is vastgesteld welke BIO-maatregelen al in de organisatie aanwezig zijn en welke nog niet. Een overzicht van de benodigde maatregelen is in een informatiebeveiligingsplan vermeld en de implementatie zal in de komende periode (2020/2021) ter hand worden genomen. Met een (nieuwe) overkoepelende gemeentebrede informatiebeveiligingsbeleid, op basis van de BIO, zijn de belangrijkste informatiebeveiligingsbeleidsuitgangspunten, 'het wat en waarom' en verantwoordelijkheden beschreven.

Opnieuw vindt in 2021 zowel de horizontale (= de interne verantwoording vanuit het college aan de gemeenteraad) als de verticale (= de tweedelijnstoezichthouders, zoals ministerie van BZK en SZW) verantwoording over de informatiebeveiliging van de gemeente Gooise Meren plaats, via de vragenlijst ENSIA (Eenduidige Normatiek Single Information Audit). De (meerjarige) bewustwordingscampagne informatieveiligheid en privacy wordt ook in 2021 voortgezet, met als einddoel medewerkers 'bewust bekwaam' op deze terreinen te maken. Vanuit diverse disciplines wordt van de gemeente verwacht dat wij ons toegangsbeheer en functiescheiding op orde hebben en daar gaan we in 2021 verder mee aan de slag.

Vanuit het project IDU (in dienst, doorstroom en uitdienst) is in 2020 de infrastructuur aangelegd waar we in 2021 een vervolg aan geven om aantoonbaar grip te krijgen op ons toegangsbeheer en functiescheiding.

Ook in 2020 is weer veel gerealiseerd in het kader van de implementatie van de AVG. Er is steeds meer het besef gekomen dat de volledige implementatie een meerjarenplan is. Eerst nog betreft het minimaal vereiste maatregelen. Daarna volgen de maatregelen die meer een borgend karakter hebben. Er is er nog veel werk te verzetten op de onderdelen beleid, privacyvriendelijk inrichten van processen, organisatorische inbedding, informeren van betrokkenen, samenwerkingsrelaties en verantwoording. In 2020 is een aantal stukken door het college vastgesteld, zoals de privacy governance, procedure afhandeling meldingen datalekken en privacybeleid. Vervolgens zal in de loop van 2021 de privacy governance worden ingericht. Er zal aan de privacyambassadeur, een aanspreekpunt op het gebied van privacy per afdeling, een belangrijke rol in de uitvoering gegeven worden. Zo houden zij het register van gegevensverwerkingen voor de afdeling bij. De privacy ambassadeurs krijgen hiervoor een korte training . Hiermee wordt het blijvend voldoen aan de AVG in de lijn belegd. Er moet worden geborgd dat het vastgestelde privacybeleid ook zo wordt uitgevoerd. Verder moeten de in kaart gebrachte verwerkingen kritisch worden bekeken op privacyvriendelijkheid. Daarvoor helpt dat er meer zicht komt op de verwerkingen met een hoog risico voor betrokkenen, waarna de nodige maatregelen worden getroffen. Van belang is ook dat geborgd wordt dat afdelingen op een juiste wijze nieuwe privacyrelevante betrekkingen met derden aangaan. Hiervoor is van belang dat voor nieuwe initiatieven ook altijd even tijdig wordt nagedacht over privacyaspecten. Borging in processen en blijvende privacybewustwording zijn hiervoor belangrijk.